

CHAPITRE 3 : LA REMUNERATION DANS L'ENTREPRISE

Les entreprises doivent s'aligner sur les autres. Il y a beaucoup d'éléments qui composent la rémunération : salaires, intéressements. La rémunération fait l'objet de négociations ; elle est souvent la cause de grèves.

Une entreprise doit gérer sa masse salariale, c'est-à-dire que la rémunération doit être efficace pour garder les compétences de l'entreprise (frais formation, salaires, frais transport...).

Dimension économique : loi de l'offre et de la demande. La mondialisation augmente certains salaires → quelqu'un à forte compétences cherchera sur un marché plus large → les enchères augmenteront donc → le salaire augmentera car la personne peut travailler un peu partout.

Cela entraîne des conflits dans les entreprises : certains de même niveau ne sont pas payés pareil, car au recrutement, il y avait peu de personne ayant cette formation, c'était donc plus rare.

Dimension sociologique dans la rémunération : comportements de groupe (rôle des syndicats).

Dimension psychologique : un salarié se compare à ses collègues ; quand on augmente le salaire, c'est flatteur, c'est une reconnaissance. Ceux dont les salaires stagnent, ça peut être qu'on ne se préoccupe pas de leur sort...

Qu'est-ce qu'on paye ?

Avant, on payait les gens sur le principe du besoin ; ensuite on les payait sur le principe du statut ; puis sur le principe de la performance.

On a payé les gens par rapport à leur besoin : un célibataire est payé moins cher qu'un père de famille qui doit nourrir plus de personnes...

Payer les gens en fonction d'un statut : on passe un concours dans la fonction publique. Ce concours nous donne un niveau et on est payé par rapport à ce niveau.

Sur la logique de la performance : exemple du taylorisme → payer les gens en fonction de leurs performances.

I- Définition de quelques notions

On peut distinguer **salaire** et **rémunération**.

On parle de **salaire** pour les ouvriers. On parle de **rémunération** pour les cadres. Ce terme offre une définition plus large que salaire. Certains auteurs ne sont pas d'accord avec cette approche, où la rémunération inclut le salaire et considère que cela ne doit pas être érigé aux règles.

Pour notre part, nous considérons que la rémunération englobe davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigne ainsi la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, et ceci quelque soit la forme.

On peut également parler de **classification** et de **qualification**.

La **classification** désigne le processus qui permet de reconnaître, d'évaluer et de classer les emplois afin de hiérarchiser les rémunérations. Que cette classification soit adoptée par toute une branche professionnelle ou par une seule entreprise importe peu. Pour opérer la hiérarchisation des rémunérations, l'entreprise utilise de méthodes de classification.

La **qualification** peut être définie comme un attribut de l'individu, lié à un ensemble de capacités, savoir et savoir-faire pouvant être socialement reconnu. La notion de qualification est essentiellement utilisée pour rendre compte des processus de négociation collective qui concourt à la reconnaissance des individus à travers les salaires.

La classification concerne les emplois. Tandis que la qualification appartient aux individus.

On peut distinguer **emploi**, **fonction** et **poste**.

L'emploi est un terme générique désignant un ensemble d'activités faisant appel à un même noyau de compétences. Par exemple, on parle d'emploi de secrétaire, sans pour autant préciser s'il s'agissait d'un secrétariat commercial, comptable ou de direction. Ces activités peuvent être ensuite découpées de différentes façons selon les organisations dans lesquelles elles sont effectuées.

La **fonction** désigne un ensemble d'activités prescrites relevant davantage de domaines de responsabilités que de tâches précises. C'est pour cela qu'on utilise couramment la notion de fonction pour les cadres.

La notion de **poste** est beaucoup plus restrictive. Un poste désigne donc un ensemble prescrit de tâches précises et situées par rapport à d'autres dans une organisation du travail taylorisée.

II- Les bases d'un système de rémunération

Il y a la question de l'alternative emploi/individu. Une question fréquente qui se pose à tous responsables d'entreprise concerne la base du système de rémunération : faut-il payer l'emploi qui est confié au salarié (c'est-à-dire des exigences déterminées par l'organisation du travail) ou la contribution que chaque personne apporte au fonctionnement de l'entreprise ?

Les réponses à une telle question ne sont pas simples à apporter. Dans la pratique des entreprises, cette alternative existe. On observe que la plupart des entreprises optent pour la rémunération de l'emploi. Mais il y a des organisations qui choisissent de payer les personnes. Cela concerne essentiellement la fonction publique. Dans la plupart des entreprises, la hiérarchisation des salaires s'appuie sur une hiérarchisation des postes. Rappelons que la notion de poste est essentiellement rattachée à l'organisation scientifique du travail, imaginée par Taylor.

Le poste est considéré ainsi comme étant la base du système organisationnel et donc de la rémunération. Dans la majorité des entreprises, la logique fondamentale de la rémunération s'appuie sur la notion de poste. Le poste est ainsi défini en termes d'exigences requises pour le tenir. Ce sont elles qui sont rémunérées chez les individus. Ce choix s'explique essentiellement par une préoccupation importante, qui est celle de l'équité. Le sentiment d'équité est renforcé chez les individus si leur entreprise rémunère la contribution à la marge de l'entreprise réellement demandée aux salariés.

Pour certains auteurs, payer la personne plutôt que le poste, c'est en quelques sortes payer à crédit : soit des compétences acquises mais qui ne seraient finalement pas indispensables à la tenue du poste ; soit la réussite à un concours mais dont le niveau de connaissances indispensables à sa réussite serait sans rapport direct avec le contenu de l'activité quotidienne. En plus, la rémunération du poste permet de respecter le principe légal : « à travail égal, salaire égal ». Les postes sont ainsi évalués les uns par rapport aux autres, et les personnes qui exerceraient un poste similaire percevront une même rémunération. Cependant, les entreprises appliquent ce principe, mais avec une certaine souplesse. A chaque poste, elles attribuent généralement une fourchette de rémunération qui indique les niveaux extrêmes, et qui permet donc, au sein du même poste, de différencier les salaires des individus, en particulier en fonction de leurs performances ou de leur expérience dans le poste.

III- Les systèmes de classification

La question relative à la rémunération équitable du travail n'est pas neuve. Elle a fait l'objet de débat depuis le 18^{ème} siècle, avant l'arrivée-même de la pensée économique classique et du concept de marché.

De nombreux accords d'entreprises portant sur la fixation des salaires ont été signés dès le 19^{ème} siècle, mais les premières conventions collectives, au niveau des branches, n'ont été signées qu'en 1919.

L'état qui avait pris la responsabilité de fixer les salaires pendant la Première Guerre Mondiale a redonné aux partenaires sociaux la liberté de négocier. Ces négociations entre partenaires sociaux ont davantage conduit à réprimer les abus et à légitimer les acteurs qu'à remettre en cause les ordres salariaux antérieurs.

Pour l'état, en période de guerre, il s'agissait d'obtenir le meilleur prix pour le travail qu'il faisait exécuter, tout en évitant que cette pression ne se répercute de manière trop forte sur les ouvriers et menace ainsi la paix sociale. La branche professionnelle, regroupant la plupart des entreprises exerçant une même activité, constituait pour l'état le niveau le plus pertinent de la négociation salariale. Ce point de vue a été partagé par les syndicats ouvriers et le patronat.

Entre 1919 et les années 1970, on a vu apparaître des classifications à critères classant. Les négociations de 1936, 1945 et 1950 n'ont pas abouties à des refontes d'ensemble. La revendication principale, que ce soit des employeurs ou des syndicats, portait essentiellement sur le niveau des salaires et moins sur des tentatives d'explicitation des situations réelles de travail.

De manière historique (fin Seconde Guerre Mondiale jusqu'à la fin des années 1980), on a pu distinguer 4 systèmes-type de classification :

- Les classifications « Parodi » : elles sont apparues dans la plupart des branches industrielles, après 1945, au sein d'entreprises Taylorienne. Leur principe consiste à établir une simple liste de dénomination de postes, sans description précise. Il s'agissait de s'entendre uniquement sur les intitulés. Ensuite, à chaque poste est attribué un coefficient salarial. Des salaires horaires minimum peuvent être également fixés, pour servir de base à la négociation des salaires effectifs.

- Les classifications « Parodi amélioré » : elles se caractérisent par des descriptions de poste plutôt fouillées. On s'intéressait profondément aux contenus des emplois pour fixer les hiérarchisations des salaires. Les branches qui les ont adoptées, tel que le notariat par exemple, se distingue par une négociation continue et ancienne et un marché du travail très réglementé. Les postes de travail, ainsi que le partage des responsabilités, sont définis de manière très précise : la référence retenue est celle du métier, considéré dans une double acceptation : les compétences spécifiques mobilisées dans le travail d'abord ; et la communauté d'appartenance des individus qui le pratique.

- Les classifications « fonctions publiques aménagées » : ces classifications précisent clairement que l'accès au poste est soumis à des conditions de diplôme(s) et que l'ancienneté est reconnue comme un critère de promotion systématique.

- Les classifications au critère classant : ce sont les plus récentes ; elles ont été introduites en France en 1975 par la branche métallurgie. Les classifications sont fondées sur l'énonciation et l'utilisation des critères d'évaluation, des postes permettant de les classer les uns par rapport aux autres, et non pas sur le classement des postes qui en découlent. Les discussions concernent la manière dont on procède pour évaluer les emplois, et notamment les critères qui seront retenus. On parle alors d'accord de méthode, et non pas d'accord de contenu comme précédemment. Les négociateurs ne cherchent pas à savoir si le classement des postes, c'est-à-dire la hiérarchie produite par l'application des critères, est acceptable ou non. C'est pourquoi ces classifications sont peu sensibles aux changements technologiques et aux changements de l'organisation du travail.

Ces 4 types de classifications répondent bien à des logiques différentes.

Le modèle « **Parodi amélioré** » adopte une logique de métier dans des branches où sont établies des règles de fermeture du marché du travail.

Les accords de la **fonction publique** repose sur une logique bureaucratique, qui vise à réduire l'arbitraire patronal en mettant en place le modèle du concours pour l'accès à l'emploi.

Dans la plupart des branches industrielles qui ont adoptés des systèmes « **Parodi** », puis en **critères classant**, la logique est différente. La préoccupation de la sauvegarde de l'ordre public est constante et manifeste, c'est bien que l'état et le patronat ont cherché à contrebalancer une menace d'ordre politique plutôt qu'économique.

Au cours des années 1970, la menace sur l'ordre public et social s'estompe et il devient possible de négocier sur les principes des hiérarchies salariales, ce qui ouvre la voie à l'introduction de **critères classant**. Il y a eu également une reconnaissance que les salaires doivent être gérés au niveau de l'entreprise et non pas de la branche. La branche doit se contenter de fournir des méthodes que l'entreprise pourra s'approprier.

L'apparition des modèles hybrides pour dépasser le débat poste/personne en matière de rémunération :

Le débat relatif à la rémunération de la personne plutôt que le poste, et vice versa, posait la question de la solution que l'on doit adopter. Deux discours sur cette question :

- D'un côté l'entreprise, en général privée, semble vouloir mettre en place des classifications qui seraient capable de tenir compte des individus, et non plus des emplois qu'ils occupent, puisqu'ils évoluent en permanence.
- D'un autre côté, des critiques sérieuses ont été faites aux contreperformances des services publics. Ces critiques ont été attribuées à un système qui serait inefficace, car rémunérant les personnes en fonction du grade et indépendamment de la nature du travail effectué.

L'élaboration des systèmes de rémunération suppose que l'on se donne des critères d'évaluation, et que l'on détermine parmi différentes possibilités l'élément sur lequel celle-ci va porter.

De nombreuses entreprises, et certains grands professionnels, ont choisi de mettre en place des systèmes de rémunération composites. Ils tentent de tenir compte, à la fois, des exigences des emplois et de la façon dont les personnes tiennent ces emplois.

Les évolutions récentes des systèmes de classification :

Jusqu'aux années 1990, les systèmes de classification étaient fondés sur une hiérarchisation des postes. Les salariés affectés aux différents postes bénéficient automatiquement du coefficient et du salaire minimum correspondant.

Cependant, la prise en compte de la notion de compétence a introduit des changements importants en termes de reconnaissance pour les salariés.

La notion de compétence est considérée pour certains comme étant nécessaire pour rendre compte de la réalité du travail. Elle constituerait une évolution positive par rapport au fonctionnement du modèle Taylorien. Elle permettrait de redonner du sens au travail des individus en leur restituant une part d'autonomie dont le Taylorisme les avait privés. Elle offre une mutation de travail et de la production dans le sens où elle constitue une opportunité pour renforcer la relation des individus à leur travail. En effet, les salariés souhaitent de plus en plus être reconnus comme détenteur d'une capacité d'actions intelligentes et doté de sens, à la fois pour agir sur le contenu de leur travail et pour contribuer à la finalité de l'entreprise. Dans ce sens, la compétence est considérée comme répondant aux attentes des employeurs et des employés.

CHOIX DES METHODES D'EVALUATION :

Plusieurs auteurs ont présentés des méthodes permettant de répondre à la question.

En revanche, le choix d'une méthode plutôt qu'une autre mérite d'être précisé dans la mesure où la grille résultant de l'usage de telle ou telle méthode a pour fonction de légitimer une grille des salaires. Parmi les méthodes les plus couramment utilisées, on peut citer les méthodes suivantes :

- Les méthodes globales : elle procède directement de la dénomination de l'emploi à son évaluation. Evaluant les emplois directement à partir de leur intitulé, ces méthodes semblent être pro arbitraire. Il serait faux de dire qu'elles n'ont pas de fondement légitime ; mais tout simplement, leur fondement n'est pas scientifique. Leur fondement consiste en un système de valeur implicite, partagé par l'ensemble des évaluateurs, de sorte que ces méthodes permettent d'éclairer la hiérarchie des emplois. Autrement dit, la représentation des emplois produits signifie le consensus obtenu au sein du groupe des évaluateurs sur la hiérarchie des emplois qu'il est socialement acceptable d'officialiser dans l'entreprise. Les méthodes globales mettent en évidence le caractère social de la classification. Si certaines valeurs sont reconnues dans la très grande majorité des entreprises, la supériorité des emplois d'ingénieur par rapport à ceux de manœuvre, toutes ne partagent pas la même représentation des hiérarchisations plus fines entre emplois proches.

Parmi les méthodes globales, on peut citer la méthode la plus connue : celle de comparaison par paire. Elle consiste à positionner un emploi A relativement à un emploi B, puis successivement à un emploi C, puis D, etc. Il s'agit d'élaborer un classement en termes de « est supérieur à... ». On procède ensuite de la même manière avec l'emploi B, comparé à son tour à C, D, etc.

Est supérieur à	Secrétaire (A)	Réceptionniste (B)	Vendeur (C)	Responsable paie (D)	Responsable sécurité (E)	
A		X				1
B						0
C	X	X				2
D	X	X	X			3
E	X	X	X	X		4

Les méthodes globales sont souvent critiquées pour le caractère implicite de leur référentiel. Elles permettent d'illustrer le consensus qui existe dans l'entreprise autour de quelques valeurs et qui se traduisent par une hiérarchie des emplois. Leur objet ne consiste pas à expliciter les fondements de la hiérarchie obtenue. Ces méthodes visent essentiellement à donner une simple représentation de la hiérarchie des emplois existante. Elles sont souvent utilisées comme un préalable aux méthodes dites analytiques.

- Les méthodes analytiques : après une phase de description de l'emploi, ces méthodes introduisent une phase d'analyse. Les méthodes analytiques utilisent en nombre variable des critères de comparaison. Parmi les nombreuses méthodes existantes, souvent développées et promues par les cabinets de conseil, on peut citer la méthode Hay. On peut également citer la méthode des degrés d'autonomie, développée par l'anglais Elliott Jacques. La méthode a été mise au point aux Etats-Unis ; elle s'adapte principalement aux emplois de cadres, qui sont décrits selon un schéma type, puis analysée selon trois critères : la finalité (à quoi sert le poste dans l'organisation ?) ; l'initiative créatrice (quel est le degré de difficulté des problèmes à résoudre ?) ; la compétence (que faut-il savoir et maîtriser pour obtenir le poste ?). Les tables préétablies indiquent des valeurs de points correspondant au niveau sur lesquels chaque critère est mesuré. Au total, un nombre global de points est attribué à chaque emploi, par l'addition de points obtenus sur chacun des critères. Dans son principe, la méthode repose sur la réponse donnée à la question suivante : quel est le délai maximum pour que le supérieur hiérarchique s'aperçoive que le travail n'est pas fait ? Ce temps s'allonge avec le niveau de difficulté de l'emploi. Par exemple, un ouvrier dispose d'un degré d'autonomie d'une journée ; un employeur de quelques jours ; un cadre de plusieurs mois ; un dirigeant de 18 mois ou plus. Cette méthode se révèle difficile à mettre en œuvre car il s'agit d'appréhender une réalité qui est l'autonomie. Cette autonomie est par nature subjective et non homogène. La méthode nous renseigne principalement sur la réalité des pratiques de décentralisation de l'autorité que sur la valeur des emplois.

Le choix d'une classification fondée sur les compétences impose l'évaluation de ces compétences-mêmes. Cette évaluation des compétences pose de gros problèmes pour plusieurs raisons :

- La notion de compétence pose elle-même un problème car elle n'est jamais directement saisie, mais seulement inférée à partir d'une situation de travail. Il se pose donc un problème de méthode (comment décrire la compétence ? Suffit-il de décrire la situation de travail pour appréhender la compétence ?).
- Si on admet qu'on peut décrire la compétence de manière précise, comment peut-on l'évaluer ? Et selon quels critères ? L'évaluation des compétences se heurte à la question des enjeux que soulève cette pratique, notamment dans un contexte d'individualisation de la relation salariale.

Les remarques précédentes permettent de comprendre qu'il existe différentes approches pour tenter de distinguer les compétences des individus :

- Un premier niveau de reconnaissance ne prend pas uniquement en compte les compétences utilisées, c'est-à-dire celles qui sont mises en œuvre dans l'emploi.
- Un deuxième niveau reconnaît les compétences prouvées utilisables dans le cadre d'un emploi. Par exemple, dans la sidérurgie, les salariés acquièrent une palette de compétences que l'entreprise se doit ensuite d'utiliser effectivement dans des situations de travail à créer.
- Un troisième niveau de reconnaissance consiste à considérer des compétences personnelles indépendamment des exigences de l'emploi.

L'ensemble de ces démarches relève davantage de l'anticipation que de l'évaluation, et donc il est difficile d'établir à partir de cela une hiérarchisation des emplois.

LA REMUNERATION DES COMPETENCES :

La compétence est une notion très courante dans les entreprises et la mise en place des pratiques pour la rémunérer se font avec difficulté. Les entreprises qui développent la logique « compétence » sont plus soucieuses à l'appliquer dans les domaines de la formation et de la gestion prévisionnelle plutôt que dans celui des rémunérations.

Les difficultés sont :

- Définition et mesure de la compétence : la première des choses à faire est que l'entreprise doit se doter d'une définition précise et suffisamment claire pour tous de la compétence. Plusieurs démarches peuvent être répertoriées :
 - o Lawer distingue les **compétences horizontales** (requis par des emplois de même niveau hiérarchique) ; les **compétences verticales** (requis par les emplois

d'encadrement) ; et les **compétences en profondeur** (correspondent à un approfondissement de la maîtrise de l'emploi actuel). **La rémunération des compétences dans un tel cadre suppose de mettre l'accent sur l'une ou l'autre de ces compétences.** Par exemple, les compétences horizontales seraient rémunérées chez le personnel de production, tandis que le développement des compétences en profondeur seraient adaptées à des populations occupant des emplois à fort contenu cognitif (techniciens, ingénieurs, chercheurs...). Cette approche a été critiquée en raison de la référence centrale qu'elle accorde à la notion d'emploi. Il s'agirait davantage de définir les qualités requises pour l'exercice d'un emploi donné que véritablement les compétences détenues par le salarié.

- Une deuxième démarche distingue les compétences utilisées par les salariés de celles qu'ils possèdent mais n'utilisent pas. Pour les promoteurs de cette approche, on peut envisager cinq modèles de rémunération des compétences : variété des compétences utilisées dans un ensemble des postes (**polyvalence**) ; la **spécialisation des compétences** (on reconnaît la maîtrise, voire l'expertise, dont fait preuve le salarié) ; les **compétences liées à un profil d'emploi individualisé** (il s'agit des compétences singulières détenues par le salarié sur la base desquelles son emploi a été défini ; cette formule abandonne la référence au requis de l'organisation) ; la **rémunération des compétences prouvées** valorisent l'expérience professionnelle du salarié sur une base personnalisée ; la **rémunération des compétences potentielles**, qui est la plus déconnectée du travail réellement effectué.
- La troisième approche distingue les **compétences requises** par les emplois et celles **acquises** par les salariés : la rémunération des compétences requises par les emplois consiste à inciter les salariés à développer des compétences liées aux activités d'un ensemble d'emplois cibles. La rémunération des compétences acquises par les salariés correspond au principe qui a été mis en œuvre dans l'accord « ACAP 2000 » (première expérience française qui illustre la rémunération des compétences, signé dans la sidérurgie) → il s'agit de prendre en compte les connaissances et l'expérience des salariés dans les divers métiers pratiqués dans la branche et non plus les qualifications requises par les fonctions effectivement exercées.

LA MASSE SALARIALE :

Il faut élaborer un système qui respecterait trois équilibres :

- L'équilibre financier de l'organisation ;
- L'équité interne ;
- L'équilibre externe.

La masse salariale désigne les ressources financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés, c'est-à-dire les salaires bruts versés et les charges sociales patronales qu'elle supporte.

Maîtriser la masse salariale est une nécessité pour l'entreprise. Cela se justifie par les sommes couramment en jeu et par les mécanismes spécifiques qui tentent à différer des effets induits par toute décision en la matière. Ainsi, plusieurs éléments peuvent faire varier la masse salariale :

- Les éléments liés à sa composition : niveau des salaires individuels, niveau des effectifs, structure des qualifications.
- Les décisions ponctuelles prises antérieurement qui produisent des effets différés dont il faut tenir compte.

Chacune de ces décisions prises voit son influence sur la masse salariale mesurée par un effet qui en isole l'impact. L'évolution globale de la masse salariale sera donc la résultante de ces effets :

- Augmentation du niveau ou augmentation en masse : l'augmentation en masse est la différence entre la masse constatée en fin d'année et ce qu'elle aurait été sans augmentation générale.
- L'effet report : il mesure l'incidence sur l'année A+1 d'augmentation au niveau réalisé en cours d'année A. Soit 100 le salaire mensuel donné. Trois augmentations de 1% ont lieu pendant l'année A. L'une le 1^{er} mars, la seconde le 1^{er} juillet et la troisième le 1^{er} novembre. Si M désigne la masse salariale de l'année A. Elle s'obtient par le calcul suivant : $M = 2(100) + (4 \times 101) + (4 \times 102,01) + (2 \times 103,03) \rightarrow M = 1218,1$. Ces augmentations sont dites cumulatives car chacune

d'elle s'applique sur une base intégrant les précédentes. En année A+1, il n'y a pas d'augmentation en niveau, donc la masse salariale M' sera de : $M' = 103,03 \times 12 = 1236,36$. (douze fois le salaire de janvier A+1, identique à celui de décembre de l'année A). On constate que la masse salariale M' est supérieure à M. Le rapport M'/M, soit 1,5% est appelé « **effet report** » de A sur A+1. Autrement dit, il s'agit de l'influence sur la masse salariale de l'année A+1 des décisions d'augmentation générale ayant pris effet au cours de l'année A. De la même façon, si l'entreprise n'attribue aucune augmentation en niveau A+1, elle connaîtra néanmoins une augmentation en masse, qui est due à l'effet report.

- L'effet Noria : il mesure l'effet du remplacement au même poste de salariés âgés par des salariés plus jeunes. Les salariés jeunes sont en général moins bien payés en raison de leur manque d'expérience ou de leur faible ancienneté, permettant à l'entreprise de dépenser moins. On parle alors d'effet Noria positif. Un effet de Noria négatif se produit si l'on intègre des salariés plus âgés ou plus qualifiés. Ces mécanismes ont été fréquemment utilisés pendant les années 1980, dans les entreprises industrielles en restructuration, encouragés par l'Etat et le FNE (front national pour l'emploi). L'effet de Noria positif ainsi obtenu ne doit pas faire oublier certaines conséquences liées à la perte des compétences que ces pratiques entraînent.
- L'effet effectif : il est directement lié au nombre de salariés de l'entreprise. S'il augmente, la masse salariale augmente, et inversement. Cela explique pourquoi le recours à des suppressions d'emplois est aisément pratiqué dans le but de voir la masse salariale diminuer.
- L'effet de structure : il se manifeste lorsque des changements interviennent dans la structure des qualifications de l'entreprise. Par exemple, si l'acquisition d'un nouvel équipement entraîne le remplacement d'un salarié peu qualifié par un salarié très qualifié, la masse salariale s'accroîtra sous un effet de structure.
- L'effet GVT (glissement, vieillesse, technicité) : il permet de distinguer les conséquences des différentes augmentations individuelles. Il est surtout utilisé dans la fonction publique. Il mesure les évolutions de masse salariale liées à trois catégories d'augmentation :
 - o Glissement : mesure les augmentations accordées sans qu'il y ait transformation, ni de la qualification, ni de la nature du travail.
 - o Vieillesse : mesure les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté ou l'application de mesure d'augmentations automatiques.
 - o Technicité : correspond au changement de qualifications d'un salarié.

LES DIFFERENTS SYSTEMES DE REMUNERATION :

1) Salaire fixe : il consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué. Le plus souvent, il s'agit d'un **salaire au temps**, présenté par les syndicats comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales, selon le principe bien connu : « à travail égal, salaire égal ». Cependant, de plus en plus d'entreprises disposent de système qui prévoit la possibilité de rémunérer différemment un même emploi dans une fourchette jugée raisonnable, afin de différencier les salariés.

2) Salaire individualisé : il s'agit de faire dépendre une partie plus ou moins importante de la rémunération des apports productifs du salarié à l'organisation. Le salaire au rendement, imaginé par Taylor, dans un système d'organisation bureaucratique n'est que la forme la plus élémentaire du salaire individualisé. Il s'apprécie exclusivement à partir de **l'apport productif** et le **temps passé**. Les pratiques d'individualisation du salaire sont très anciennes. Par exemple, on a vu apparaître le salaire à la pièce ou à la tâche. Il correspond au prix convenu entre le patron et l'ouvrier pour des travaux à réaliser, quelque soit le temps passé. Par exemple, le travail à domicile, dans l'industrie textile, consiste à rémunérer en fonction du nombre de pièces produites. Cette pratique risque d'être mise au goût du jour, notamment avec le développement du télétravail. On peut également citer le **salaire à la productivité**, qui constitue une autre forme de salaire individualisé, lié, notamment, à l'organisation du travail. Il procède d'une **individualisation collective** et sera traité avec l'intéressement. La pratique la plus courante aujourd'hui est celle du salaire au mérite, et ceci quelque soit le sens exact que recouvre le terme de mérite.

3) Salaire lié au résultat de l'entreprise : l'intéressement est, par définition, **conditionnel** et **aléatoire**. Il suppose que l'entreprise fasse des bénéfices et qu'il existe un accord sur la part distribuée aux travailleurs. Laissé à l'initiative de l'employeur, l'intéressement reste tout de même régi par la loi.

Notion de rémunération globale : elle est composée de la **rémunération directe** (qui peut englober une part fixe et une part variable ; et on retrouve le salaire fixe ; le salaire de performance ; ou le salaire variable). La tendance actuellement est que les entreprises cherchent à renforcer la part variable de la rémunération globale.

Elle comprend également les différents types de périphérique :

- Les périphériques légaux : intéressement, participation, PEE et les options d'achat d'action (= stock option).
- Les périphériques sélectifs : s'apparentent essentiellement aux avantages en nature, et ils ont un caractère plus réversible que les éléments de la rémunération évoquée précédemment.
- Les périphériques statutaires : correspondent aux avantages acquis par les salariés : prévoyance, complément retraite, assurance vie... Ces avantages sont collectifs, et ils ne permettent aucune souplesse. Les salariés les considèrent comme des rétributions normales et qu'elles n'ont aucun caractère exceptionnel.

Mix du système de rémunération : on va élaborer un mix qui va combiner plusieurs outils disponibles pour pouvoir déterminer la rémunération globale. Dans la rémunération globale, on détermine un dosage trouvé à partir de choix bipolaires : part fixe/part variable, versement différé/immédiat, rémunération monétaire/non monétaire. Sur la base de ces possibilités, le choix est attribué au salarié. Donner le choix au salarié parmi les différentes formules préétablies est couramment dénommé : « **effet cafétéria** ».

La pratique de la rémunération globale est utilisée en Amérique. En France, les dispositions légales limitent le développement de la flexibilité concernant les pratiques salariales.

Actuellement, les entreprises considèrent de plus en plus l'impact économique du système de rémunération. En prenant également en considération le comportement des salariés et l'équilibre financier de l'organisation. On doit se poser les questions sur la performance du système mis en place, aussi bien sur le plan économique (maîtrise des coûts) que sur le plan social (effectivité des comportements recherchés). Ces taux de politique de rémunération sont élaborés sur la base d'une analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation.